

МЕТОДИКА СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ З ВИКОРИСТАННЯМ ПОРІВНЯЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ

І.І. Демко

Львівський інститут банківської справи УБС НБУ, iruna.demko@mail.ru

Стратегічний аналіз ефективності використання трудового потенціалу є вагомим елементом загальної системи стратегічного управління і безпосередньо пов'язаний з оцінкою масштабів реалізації цілей стратегії трудового потенціалу. Для потреб стратегічного управління трудовим потенціалом їх необхідно скоригувати з урахуванням того, що він є відкритою і динамічною соціально–економічною системою.

Цілі і завдання стратегії управління трудовим потенціалом полягають:

- в узгодженні місця та функціонального призначення цієї стратегії в загальній системі стратегічного управління підприємством;
- в розробленні та реалізації стратегічного плану щодо трудового потенціалу відповідно до стадії життєвого циклу підприємства;
- в узгодженні його з основними стратегіями підприємства, можливостями і загрозами зовнішнього середовища;
- в формуванні реальної персонал–стратегії та моніторингу її реалізації з урахуванням впливів зовнішнього і внутрішнього середовища, при потребі – розробленні адаптивної стратегії трудового потенціалу з метою мінімізації можливих ризиків;
- оптимальному поєднанні поточного і стратегічного управління компонентами трудового потенціалу з урахуванням потреб і умов бізнес–процесів підприємства;
- формуванні ефективної системи найму, поповнення персоналу, його навчання та підвищення кваліфікації;
- орієнтації на інноваційність роботи персоналу;
- розрахунку та запровадженні ефективної системи моральної та матеріальної мотивації персоналу підприємства;
- забезпеченні високого рівня продуктивності праці.

Отже, першочерговим етапом методики стратегічного аналізу ефективності використання трудового потенціалу є визначення відповідності визначених цілей стратегії трудового потенціалу місії, кредо та завданням корпоративної стратегії.

Як показують проведені дослідження теоретичних аспектів стратегічного аналізу трудового потенціалу і практики господарювання підприємств, до числа найбільш важливих індикаторів трудового потенціалу в системі збалансованих показників варто відносити: кваліфікацію персоналу (частку керівників і спеціалістів із вищою і середньою спеціальною освітою), інноваційність персоналу (частку молоді до 30 років із вищою і середньою спеціальною освітою), соціальні витрати на одного працівника, інвестиції в навчання (підвищення кваліфікації), продуктивність праці.

Практично всі відомі моделі стратегічного вимірювання результативності бізнесу прямо чи опосередковано пов'язані з теорією зацікавлених сторін. Однією з найбільших за чисельністю зацікавлених сторін є персонал підприємства. Однак тут виникає проблема диверсифікації інтересів персоналу підприємства. Традиційно у процесі стратегічного аналізу методичні підходи передбачають дослідження на рівні не окремих працівників, а на рівні підприємства в цілому. Однак саме використання системи показників відповідальності дозволяє диверсифікувати стратегічне і поточне управління для окремих груп працівників.

Успішне функціонування сучасних підприємств неможливе без урахування можливостей і загроз з боку зовнішнього ринкового середовища. Тому вкрай важливим для забезпечення конкурентних переваг стратегічно орієнтованого підприємства є проведення порівняльного конкурентного аналізу – бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг – це постійний систематичний пошук, упровадження найкращої практики, що призводить до поліпшення продуктивності, це альтернативний метод стратегічного планування й аналізу не від досягнутого, а відповідно до досягнень конкурентів, тобто орієнтиром у розроблені стратегічних планів є не власні досягнення, а найкраща практика конкурентів [4, с. 91, 1, с. 130]. Перевагою бенчмаркінгу є те, що він може проводитися на двох рівнях – стратегічному і операційному. Стратегічний бенчмаркінг – це процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі і стратегіям поведінки конкурентів. Операційний бенчмаркінг – більш детальний, ніж стратегічний, що спрямований на забезпечення переваги над конкурентами (створення конкурентних переваг) у різних функціональних напрямках діяльності – собівартості виробництва, ефективності продажу, дослідженнях і розробках тощо [2, с. 131].

Отже, саме завдяки бенчмаркінгу підприємство може значно посилити свої позиції в багатьох сферах внутрішнього середовища, зменшити ризики прийняття неоптимальних поточних і стратегічних рішень, у тому числі й щодо трудового потенціалу як важливого ресурсу реалізації своєї корпоративної стратегії.

За дослідженнями В. Д. Немцова і Л. Є. Довгань, бенчмаркінг традиційно проводиться за такими параметрами: ринкова частка, якість продукції, ціна продукції, технологія виробництва, собівартість продукції,

рентабельність продукції, рівень продуктивності праці, обсяг продаж, канали збуту продукції, близькість до джерел сировини, якість менеджерської команди, нові продукти, співвідношення світових і внутрішніх цін, репутація фірми [3, с. 255–256]. У цьому переліку присутні індикатори трудового потенціалу – продуктивність праці, якість менеджерської команди, опосередковано – репутація фірми. Однак, на наш погляд, варто дещо вдосконалити цей перелік і включити до складу параметрів більш узагальнюючий параметр – використання трудового потенціалу підприємства.

За системним підходом, ураховуючи різноплановість трудового потенціалу, його причинно–наслідкові і функціональні взаємозв'язки та залежності з іншими стратегіями і напрямками діяльності підприємства, стратегічно орієнтоване дослідження трудового потенціалу доцільно проводити в рамках бенчмаркінгу: внутрішнього, конкурентоспроможності, процесу.

У процесі внутрішнього бенчмаркінгу трудового потенціалу слід, на нашу думку, проводити зіставлення визначених експертною групою компонентів у розрізі окремих структурних підрозділів підприємства. За допомогою бенчмаркінгу конкурентоспроможності можна реалізувати порівняння узгоджених компонентів трудового потенціалу з індикаторами підприємств – конкурентів з метою визначення сильних і слабких сторін щодо його формування та використання. Використання бенчмаркінгу процесу уможливило зміну індикаторів (компонентів) трудового потенціалу та їхньої функціональності порівняно з підприємством–еталоном. Однак як застереження зазначимо, що в умовах конкурентної боротьби, недостатньо розвинутого ринку аналітичної інформації, реалізації вимог інформаційної безпеки чітко визначити торговельне підприємство–еталон дуже важко на практиці.

Зауважимо, що використання методики бенчмаркінгового дослідження трудового потенціалу як виду стратегічно орієнтованого дослідження має певні переваги в часі проведення, оскільки може застосовуватися як перед формуванням корпоративної стратегії, так і під час реалізації стратегій як адаптивний інструмент.

Об'єктом бенчмаркінгу трудового потенціалу в процесі проведення стратегічно орієнтованих досліджень є трудовий потенціал підприємства та його компоненти. Предметом дослідження – причинно–наслідкові та функціональні зв'язки і залежності трудового потенціалу з іншими ресурсами, відносинами, результатами, інноваціями в рамках реалізації корпоративної та інших стратегій підприємства. За умови коректного застосування методики бенчмаркінгу можливе значне поліпшення ефективності діяльності підприємства в цілому та його ресурсних можливостей.

Методика бенчмаркінгу трудового потенціалу (внутрішнього і конкурентоспроможності) дещо відрізняється, однак спільним є те, що в обох випадках групі бенчмарк в рамках стратегічного аналізу критичного процесу «Формування і використання трудового потенціалу» необхідно визначити індикатори досягнення поставлених цілей за формою табл.

Таблиця – Модель індикаторів досягнення поставлених цілей у критичному процесі «Формування і використання трудового потенціалу»

Фактор успіху	Індикатори
Висококваліфікований персонал	Динаміка частки працівників з вищою та середньою спеціальною освітою, динаміка витрат на навчання і підвищення кваліфікації, динаміка соціальних витрат на одного працівника
Інноваційність персоналу	Динаміка частки молоді до 30 років із вищою та середньою спеціальною освітою, частка працівників, що проходять підвищення кваліфікації, періодичність підвищення кваліфікації, стажування, корпоративного навчання, динаміка частки інноваційних технологій в операційній діяльності, динаміка подяк від покупців
Продуктивність праці персоналу	Динаміка продуктивності праці основного і допоміжного персоналу, динаміка частки механізованої праці
Соціальні витрати на одного працівника	Динаміка витрат на оплату праці, динаміка матеріальних заохочень на підприємстві, динаміка зарплатовіддачі
Інвестиції в навчання	Динаміка витрат на навчання персоналу і підвищення його кваліфікації, динаміка кількості скарг на роботу персоналу

Для забезпечення логіки і послідовності методики аналізу ефективності використання трудового потенціалу – бенчмаркінгу далі необхідно в розрізі кожного з індикаторів проводити зіставний аналіз групи бенчмарк.

Узагальнюючи вищенаведене, вважаємо, що для підприємств при проведенні стратегічно орієнтованих аналітичних досліджень трудового потенціалу за методом бенчмаркінгу варто використовувати таку методику аналізу:

- проаналізувати можливості стратегії трудового потенціалу підприємства;
- визначити критичні процеси стратегії трудового потенціалу;
- у рамках критичних процесів визначити відповідні індикатори згідно з експертними оцінками;

– за даними звітності підприємств–конкурентів розрахувати значення відповідних індикаторів та експертним шляхом установити їх рейтингові оцінки;

– визначити місце досліджуваного підприємства та узгодити з показниками стратегічного плану. У випадку встановлення відхилень від запланованого рівня індикаторів необхідно сформулювати коригуючі дії для формування адаптивної стратегії трудового потенціалу.

Застосування запропонованої методики стратегічного аналізу ефективності використання трудового потенціалу дозволить віднайти підприємству більш ефективні заходи щодо посилення конкурентних переваг, мінімізації слабких сторін у формуванні та використанні трудового потенціалу, зменшення ризиків неякісного стратегічного управління.

Список використаних джерел

1. Глевацька Н. М. Конкурентоспроможність робочої сили регіону: методологія та напрями забезпечення : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.09.01 / Н. М. Глевацька ; Рада по вивченню продуктивних сил України. – К., 2006. – 20 с.

2. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посібник / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Алерта, 2008. – 478 с.

3. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб»», 2002. – 560 с.

4. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібник / К. І. Редченко. – Вид. 2-ге, доп. – Львів : «Новий Світ – 2000», 2003. – 272 с.